

Integriteta policijskih vodij - kako jih vidijo njihovi podrejeni

Robert Šumi^{*}, Dana Mesner - Andolšek^{**}, Milan Pagon^{***}, Branko Lobnikar^{****}

Integriteta je osnovna značilnost uspešnih vodij in ključni dejavnik v organizacijah, osrednjega pomena pa je tudi za poslanstvo policije. Proučevanje integritete vodij v zadnjih desetletjih dobiva veljavo, saj so raziskovalci ugotovili pozitivno korelacijo med percepcijo integritete vodij in transformacijskim vodenjem, osebno zavzetostjo zaposlenih in pozitivnim učinkom na moralno ravnanje zaposlenih. Raziskava o integriteti policijskih vodij je bila opravljena na vzorcu 768 policistov v Sloveniji. Za merjenje integritete vodij je bil uporabljen merski instrument Perceived Leader Integrity Scale (PLIS), ki so mu bile dodane demografske spremenljivke o ocenjevanih vodjih in anketirancih. Rezultati raziskave kažejo, da so najboljši prediktor percepcije visoke stopnje integritete delovne in vodstvene izkušnje vodij ter njihova stopnja izobrazbe. Bolj izkušene vodje, ki so obenem tudi bolj izobraženi, so njihovi podrejenih ocenili z višjo stopnjo integritete.

Ključne besede: policija, vodenje, izobrazba, podrejeni, nadrejeni, percepcija pozitivna korelacija, ankete, javnomnenjske raziskave, policijski menedžment, Perceived Leader Integrity Scale (PLIS), Slovenija

UDK: 351.74:005

1 Uvod - integriteta kot vedenjski določevalci (policijskih) vodij

Izvor današnjega razumevanja integritete lahko prepoznamo že v Aristotelovi (2002: 278) misli, da je dober človek »vedno sam s sabo istega mnenja in z vso svojo dušo teži k istim ciljem«, medtem ko so »besede prepričljive le, če se ujemajo z dejanji« (prav tam: 300). Če ni tako, »tedaj izzevo prezir in spodjedjo celo to, kar je v njih resničnega« (prav tam). Pred njim se je pomena integritete zavedal že Sokrat, ki še danes velja za enega izmed najbolj etičnih ljudi (Sovre, 2003); lastna stališča je neomajno in neoportuno zagovarjal celo za ceno svojega življenja (Platon, 2003). V 18. stoletju se je pomembnosti integritete neposredno dotaknil Rousseau, ko je v svojem opisu stanja v družbi dejal, da so ljudje »vajeni, da se govori na en način, dela pa drugače« (Rousseau, 1993: 19). Pomen integritete se odraža tudi v Kantovem življenjskem vodilu »deluj tako, da lahko velja maksima tvoje volje vselej hkrati kot načelo obče zakonodaje« (Kant, 2003: 37), kar pomeni, da mora

vsak lastno dejanje soditi skozi prizmo tega, kar bi se zgodilo, če bi vsi ravnali tako kot on/ona (Raeper in Smith, 1995: 157).

Pojmovanje integritete se skozi čas nekoliko spreminja, saj je včasih bolj ali manj pomenila popolnost oziroma celostnost, danes je razumljena tudi kot poštenost in zaupanje (Palanski in Yammarino, 2007). Craig in Gustafson (1998) sta jo opredelila kot odsotnost neetičnega vedenja, kar sicer pomeni delati to, kar je sprejemljivo, a ne nujno več, kot je minimalno pričakovano (Palanski in Yammarino, 2007). Badaracco in Ellsworth (1992) menita, da integriteta spodbuja poštenost oziroma občutek moralne trdnosti, Batson, Thompson, Seufferling in Strongman (1999) pa, da integriteta vpliva na vedenje posameznika, da sledi lastnim moralnim vrednotam. Vicchio (1997) za posameznika z integriteto meni, da ima skladen ter relativno trden niz bistvenih moralnih vrlin, kar se mora odražati v njegovih besedah in dejanjih. Lennick in Kiel (2009) integriteto razumeta kot znamenje moralno inteligentne osebe, ki ravna skladno z univerzalnimi človeškimi načeli, pri čemer moralna inteligentnost vključuje vedenje o tem, kaj storiti, moralna kompetenca pa je veščina in pomeni delati pravo stvar. Ko analizira vprašanje etike pri policistih, Delattre (1996: 325) integriteto opredeli kot najvišji in hkrati najtežji dosežek v življenju posameznika. Razume jo kot »stalno naravnost, pripravljenost, odločenost in vzpostavljeno navado, da človek ravna prav, četudi ni nikogar, ki bi ga v to primoral, razen nje-ga samega«, pri čemer integriteto vidi kot »nenadomestljivo osnovo dobrega prijateljstva, zakona, starševstva, športnega in državljankega duha ter dobre javne službe«.

* Robert Šumi, univ. dipl. varstvoslovec, doktorski študent na Fakulteti za družbene vede Univerze v Ljubljani.

** Dr. Dana Mesner - Andolšek, izredna profesorica na Fakulteti za družbene vede Univerze v Ljubljani.

*** Dr. Milan Pagon, redni profesor, College of Business, Zayed University, Dubaj, Združeni arabski emirati.

**** Dr. Branko Lobnikar, izredni profesor na Fakulteti za varnostne vede Univerze v Mariboru.

Palanski in Yammarino (2007, 2009) integriteto v okviru razprave o vodenju opredelita kot skladnost med dejanskimi besedami in dejanji. Podobno jo pojmuje tudi Simons (2002), medtem ko jo poenostavljeno lahko razumemo tudi kot skladnost med tistim, kar posameznik misli, verjame in govori, ter tistim, kar dejansko počne (Šumi, 2006). Ne pomeni nekaj, kar imaš ali nimaš, temveč je to »pot« osebne rasti, ki se obrestuje (Cloud, 2009), kar pomeni, da jo ljudje razvijamo skozi celo življenje. Integriteto tako lahko razumemo kot popolnost oz. celostnost (Badaracco in Ellsworth, 1992), skladnost med besedami in dejanji (Kirkpatrick in Locke, 1991; Simons 1999, 2002), doslednost v primeru neprijetnosti ali skušnjav (McFall, 1987; Worden, 2003), poštenost do samega sebe (Howell in Avolio, 1995, Posner, 2001; Morrison, 2001; Koehn, 2005) ter moralno-etično vedenje (Craig in Gustafson, 1998; Parry in Proctor – Thomson, 2002).

Da je integriteta pomembna vedenjska komponenta, kaže tudi težnja zakonodajalca v Sloveniji, da jo krepí z zakonskimi določbami v Zakonu o integriteti in preprečevanju korupcije (Uradni list RS, št. 45/2010), kjer je opredeljena kot »pričakovano delovanje in odgovornost posameznikov ter organizacij pri preprečevanju in odpravljanju tveganj, da bi bila oblast, funkcija, pooblastilo ali druga pristojnost za odločanje uporabljena v nasprotju z zakonom, pravno dopustnimi cilji in etičnimi kodeksi«. Pojem integriteta se tako pogosto uporablja kot določevalec določenega dela ali človeškega delovanja, kot so na primer poklicna integriteta, intelektualna integriteta, umetniška integriteta (Dobovšek, 2007) ali celo integriteta na področju znanosti (Meško in Koporec Oberčkal, 2010).

Integriteta je osnovna značilnost uspešnih vodij in ključni dejavnik v organizacijah, osrednjega pomena pa je tudi za poslanstvo policije (Pagon, 2003: 22). To je podvrženost poklicnim standardom in predvsem usmerjenost »delati, kar je prav« (Kampanakis, 2003: 182). Integriteta ne predstavlja le najvišjega možnega dosežka v človekovem življenju, pač pa tudi najtežje dosegljivega (Delattre, 1996 cit. v Pagon, 2003: 23). V raziskavi, ki je bila opravljena v policiji, je bilo ugotovljeno, da se zaposlenim zdi zelo pomembno, da imajo vodje visoko stopnjo integritete (Šumi, 2006, 2007). Prav raziskovanje integritete v policijski organizaciji je, zaradi specifičnosti policijskega dela in možnosti policistov posegati v posameznikove pravice in svoboščine, še posebej pomembno. Pri tem se je raziskovanje odmaknilo od proučevanja integritete (oziroma korupcije kot njenega antipoda) posameznika k proučevanju organizacijsko-kulturoloških dejavnikov integritete v policiji (Pagon, Kutnjak-Ivkovich, Klockars, 1998), posledica česar je prva mednarodna in celovita raziskava o integriteti v policijskih organizacijah, v katero je bila vključena tudi slovenska policija (Pagon, Kutnjak-Ivkovich, Klockars, 1998; Pagon in Lobnikar, 2004). Raziskava o stopnji policijske inte-

gritete v slovenski policiji (Pagon in sodelavci, 2003) je pokazala, da imajo policisti v Sloveniji visoko stopnjo integritete. Ugotovljeno je bilo, da ima lastno prepričanje anketiranih o resnosti korupcije največji vpliv na njihovo pripravljenost prijaviti kršitelja (prav tam, 161). Avtorji raziskave (izvedene na vzorcu 767 policistov in 254 študentov kot primerjalne skupine) so v večini primerov ugotovili višjo stopnjo integritete pri policistih, tako glede njihovih moralnih standardov (*kako resno so doživljali različne oblike deviantnega vedenja*) kot glede vedenjskih namenov (*v kolikšni meri so bili pripravljeni prijaviti kršitelja*) (Pagon in sodelavci, 2003).

Policijska integriteta predstavlja vrsto konceptov in prepričanj, katerih součinkovanje pomembno vpliva na delovanje policijske organizacije in poklicno, pa tudi osebno etiko policistov. Policijski vodje tradicionalno opredeljujejo policijsko integriteto *per negationem* – kot odsotnost specifičnih osebnostnih lastnosti in dejanj. Posledično se integriteta tudi v policijskih priročnikih običajno opredeljuje kot odsotnost koruptnega vedenja, incidentov zaradi prekomerne uporabe sile, rasizma, sebičnosti, neljalnosti in drugo. Zato policijsko integriteto vzdržujejo s preiskovanjem in discipliniranjem napačnega ravnanja policistov, namesto da bi nagrajevali in tako krepili zelena vedenja pri policistih (Kampanakis, 2003: 183). Koncept policijske integritete tako velja za enega osrednjih konceptov policijskega dela kot profesionalne dejavnosti, pomanjkanje integritete pa se odraža v širokem razponu deviantnih vedenj, zajetih v skupni izraz policijska korupcija (Pagon in sodelavci, 2003: 149).

Namen prispevka je predstaviti rezultate raziskave o percepciji integritete policijskih vodij. S tem se pridružujemo mnenju Browna in drugih (2008), da je danes bolj kot kadarkoli potrebno sistematično raziskovanje etičnega vidika vodenja, ter ugotovitvi Turnerja in drugih (2002) ter Palanskega in Yammarina (2007), da se pojem moralno oziroma etično vodenje uporablja pogosto, medtem ko je raziskav z navedenega področja relativno malo.

2 Opis metode, inštrumentarija in vzorca

2.1 Opis vzorca

Raziskava je bila opravljena na vzorcu 768 policistov v Sloveniji (8,7 % celotne populacije). Med anketiranimi policisti je bilo 84,2 % moških in 15,8 % žensk, povprečne starosti 35,3 let, v razponu od 21 do 58 let. 3,5 % anketiranih policistov je končalo podiplomski študij, 29 % jih ima visoko oziroma univerzitetno izobrazbo, 6 % višjo in 61,5 % srednjo izobrazbo. Povprečno število dopolnjenih let v policiji znaša 13,58. V tabeli št. 1 lahko vidimo statistične podatke o demografski struk-

turi zaposlenih v slovenski policiji (www.policija.si). S primerjavo podatkov lahko ugotovimo, da je vzorec anketiranih zelo podoben demografskim podatkom populacije, tako da lahko trdimo, da gre za reprezentativni vzorec slovenskih policistov in policistk. Anketiranje je bilo izvedeno na območju celotne Slovenije oziroma v vseh njenih statističnih regijah.

Tabela št. 1: Policija v številkah

Število zaposlenih v policiji (na dan 1. 10. 2011)	8852
Število policistov	7666
Število kriminalistov	885
Število pripadnikov Specialne enote	91
Povprečna starost	40,7 let
Povprečna starost zaposlenih s policijskimi pooblastili	38,9 let
Število žensk s policijskimi pooblastili (2012)	1142 (17,8 %)
Število zaposlenih z doktoratom oziroma magisterijem	167 (1,9 %)
Število zaposlenih z univerzitetno oziroma visokošolsko izobrazbo	2.042 (23,2 %)
Število zaposlenih z višjo izobrazbo	564 (6,2 %)
Število zaposlenih s srednjo izobrazbo	5.675(64,1 %)
Število zaposlenih z nižjo izobrazbo (osnovnošolsko, poklicno)	404 (4,6 %)

2.2 Uporabljen instrumentarij

Doslej na področju vodenja obstajata dva temeljna merska instrumenta, namenjena ocenjevanju osebnostne integritete, ki merita zelo različen aspekt integritete (Palanski in Yammarino, 2007). Prvi je PLIS (Perceived Leader Integrity Scale), ki sta ga razvila Craig in Gustafson (1998), drugi pa BI (Behavioral Integrity), ki ga je razvil Simons s sodelavci (2007). Oba se opirata na percepcijo zaposlenih o ravnanju njihovih vodij. V naši raziskavi smo uporabili merski instrument *PLIS*, ki je enodimenzionalen (one-factor solution) in sestavljen iz 31 trditev, ki jih anketiranci, glede na izvirnik, ocenjujejo s pomočjo štiristopenjske Likertove lestvice (Datta, 2005). Zanj sta se avtorja odločila, da bi onemogočila izbiro srednje vrednosti (3), s katero bi se lahko anketiranci izognili odgovoru na občutljive vsebine (Craig in Gustafson, 1998). *PLIS* je uporabil tudi Peterson (2004), ki je za potrebe lastne raziskave merski instrument prilagodil, in sicer je namesto štiristopenjske Likertove uporabil sedemstopenjsko Likertovo lestvico; ker tako oblikovan merski instrument daje boljše rezultate, smo sedemstopenjsko lestvico uporabili tudi v raziskavi na vzorcu slovenskih policistov in policistk.

Vprašalnik *PLIS* je bil, po pridobitvi soglasja za uporabo, preveden iz angleškega jezika v slovenski jezik s pomočjo profesionalnega prevajalca. Merski instrument je bil nato preveden nazaj v angleški jezik s pomočjo drugega profesionalnega prevajalca, s čimer smo zagotovili pravilnost prevoda. Besedilo trditev smo prevedli tako, da so primerne za uporabo v slovenskem prostoru. Test zunanje veljavnosti smo izvedli tako, da smo dali vprašalnik prebrati posameznikom in posameznicam, ki so kasneje pomagali pri zbiranju podatkov, in jih vprašali, kaj po njihovem mnenju pomenijo posamezne trditve. Ugotovili smo, da vsebino vprašalnika razumejo kot merjenje integritete. Za uporabljeno lestvico je bil izračunan tudi koeficient notranje konsistentnosti (Chronbach α), ki je znašal 0,98. Ugotovimo lahko, da je uporabljen merski instrument konsistenten in tako tudi veljaven.

Uporabljen vprašalnik temelji na utilitaristični teoriji etike. Izdelan je za oceno zaznavanja moralnega vedenja vodij, in sicer na način, da sodelavci ocenjujejo ravnanje vodij. Ocenjevanje je osredotočeno na skladnost ravnanja s pravili, ki zagotavljajo najvišje dobro za čim večje število ljudi. Vprašalnik sta leta 2002 uporabila tudi Parry in Proctor – Thomson (2002) in ugotovila močno pozitivno korelacijo med zaznavanjem integritete in transformacijskim stilom vodenja ter osebno in organizacijsko učinkovitostjo. Do sedaj je bil uporabljen tudi za ocenjevanje povezanosti med zaznavanjem integritete vodij in zadovoljstvom zaposlenih, ocenjevanje transformacijskega in transakcijskega vedenja vodij, zadovoljstva z vodenjem, zaznavanja učinkovitosti vodij ter motivacije in dodatnega vložka zaposlenih (Datta, 2005). Vprašalnik Craiga in Gustafsona (1998) je za potrebe izobraževanja vodij uporabil tudi Northouse (2007).

Poleg vprašalnika *PLIS* smo zbirali demografske podatke ocenjevanih vodij (pridobili smo podatke o spolu, starosti in njihovi izobrazbi). Anketirance smo tudi zaprosili, naj ocenijo delovne izkušnje izbranega vodje in njegove vodstvene delovne izkušnje. Temu smo dodali demografske podatke anketirancev – pridobili smo podatke o spolu, starosti, delovni dobi, številu dopolnjenih let v organizaciji in izobrazbi. Dodatno smo anketirance vprašali, ali naloge opravljajo na vodstvenem delovnem mestu in ali so vključeni v izobraževanje za pridobitev višje stopnje izobrazbe.

2.3 Opis postopka

Vprašalniki so bili v letu 2010 med njihovim delovnim časom osebno razdeljeni 980 zaposlenim v policiji, ki so bili na dan anketiranja razporejeni v službo. Anketnemu vprašalniku smo priložili spremno pismo, v katerem smo razložili namen raziskave, in jih zaprosili za sodelovanje. Hkrati smo anketirance zaprosili, naj skozi celoten vprašalnik ocenjujejo le eno

osebo, in sicer svojega neposredno nadrejenega oziroma vodjo. Vprašalnik so anketiranci izpolnili anonimno, ga zalepili v vnaprej pripravljene ovojnice in oddali v škatlo, ki je bila postavljena na mestu, o katerem smo obvestili vse udeležence raziskave. Odzivnost glede na število razdeljenih vprašalnikov je bila 78,4 %. Anketirancem je bila zagotovljena anonimnost in zaupnost ravnanja s pridobljenimi podatki.

3 Rezultati raziskave

V nadaljevanju (glej tabelo št. 2) so najprej predstavljeni rezultati opisne statistike. Gre za odgovore na vprašanja (trditve), kjer so anketiranci ocenjevali svojega neposredno predstavljenega vodjo. Rezultati so predstavljeni tako, da nižja vrednost (1) pomeni najnižjo stopnjo ocene integritete tega vodje, najvišja možna vrednost (7) pa pomeni najvišjo možno stopnjo ocene integritete policijskega vodje. Trditve v tabeli so prikazane tako, da so na vrhu tabele trditve z najvišjo povprečno vrednostjo (tj. ocenjeno stopnjo integritete).

Tabela št. 2: Kako podrejeni ocenjujejo stopnjo integritete svojih policijskih vodij?

Ocenite svojega neposrednega vodjo	M	SD
Bolje bi ravnal z menoj, če bi jaz pripadal drugi etnični (narodnostni) skupini.	6,31	1,14
Moj vodja bi sodeloval pri aktivnostih, ki škodujejo organizaciji.	6,20	1,12
Moj vodja bi ponaredil dokumentacijo, če bi mu to koristilo pri delu.	6,13	1,35
Moj vodja bi si neupravičeno prilastil imetje organizacije.	6,13	1,25
Moj vodja bi ravnal v nasprotju s pravili organizacije, nato pa pričakoval podporo podrejenih.	5,86	1,44
Norčuje se iz mojih napak, namesto da bi mi svetoval, kako naj bolje opravim delo.	5,83	1,51
Moj vodja bi namerno izkrivljal moje besede oziroma izjave.	5,81	1,38
Ne vodi me pri mojem delu, ker želi, da doživim neuspeh.	5,80	1,44
Moj vodja bi zaposlene izsiljeval, če bi ocenil, da to lahko počne.	5,79	1,56
Izpostavil bi me, da bi se lahko maščeval nekemu drugemu.	5,78	1,45
Ima slabe namene.	5,77	1,49
Ima nekaj proti meni.	5,73	1,55
Z zadovoljstvom zavrne moje prošnje oziroma želje.	5,69	1,60

Moj vodja bi za svoje napake krivil mene.	5,67	1,61
Omejil bi mi usposabljanje, da bi mi preprečil napredovanje.	5,62	1,67
Namerno povzroča jezo med zaposlenimi.	5,58	1,63
Namerno bi poudarjal moje napake pri svojih nadrejenih, da bi jaz v njihovih očeh izpadel slabo.	5,53	1,73
Je zahrbtn.	5,49	1,82
Prilastil bi si zasluge za moje zamisli.	5,40	1,66
Moj vodja bi dopustil, da za njegove napake krivijo mene.	5,40	1,68
Namerno krepi konflikte med zaposlenimi.	5,40	1,79
Če bi ocenil, da lahko, bi prekinil delovno razmerje z nekom, ki mu ni všeč.	5,38	1,77
Primanjkuje mu moralnih vrednot.	5,37	1,83
Je maščevalen.	5,36	1,90
Mojo delovno oceno bi uporabil tudi za to, da bi me osebno kritiziral.	5,34	1,78
Vedno se maščuje (vrne milo za drago).	5,13	1,74
Povzročal bi mi težave, če bi se mu zameril.	4,88	1,98
Napake, ki jih storim pri delu, bi moj vodja uporabil za osebni napad name.	4,87	1,81
V službenih zadevah bi me izpostavil tveganju, da zaščiti samega sebe.	4,70	1,84
Zlagal bi se mi.	4,70	1,89
Posebno pozornost namenja določenim zaposlenim, ki so mu pri srcu, meni pa ne.	4,29	1,99

Legenda: 1 – Popolnoma se strinjam ...
7 – Sploh se ne strinjam

Iz zgornje tabele je razvidno, da zaposleni v slovenski policiji najvišje ocenjujejo integriteto svojih vodij na področju njihovega odnosa do policije kot organizacije, nižjo stopnjo integritete (a še vedno nadpovprečno z vidika sedemstopenjske lestvice, kjer je srednja vrednost 4) pa so jim prisodili na področju medosebnih odnosov. Ker je za merjenje integritete z merskim instrumentom PLIS značilno, da gre za enodimenzionalno spremenljivko, smo v nadaljevanju izračunali indeks tako, da smo sešteli vrednosti pri vsaki trditvi in seštevek delili s številom trditvev. Rezultati so predstavljeni v tabeli št. 3 v nadaljevanju.

Tabela št. 3: Indeks integritete v policiji

INDEKS INTEGRITETE	policija	N	M	SD
		735	5,52	1,33

Rezultati kažejo, da je v policiji indeks ocenjene stopnje integritete policijskih vodij visok (rezultati so možni na lestvici od minimalno 1 do maksimalno 7), kar izhaja že iz visokih povprečnih vrednosti posameznih trditev iz vprašalnika. Zanimalo nas je, ali med policistkami in policisti prihaja do razlik pri oceni integritete njihovih vodij; opravili smo t-test in ugotovili, da med tema skupinama ni statistično značilnih razlik. Policisti in policistke tako v enako visoki meri ocenjujejo integriteto svojih vodij.

Indeks integritete smo v nadaljevanju uporabili kot spremenljivko, ki smo jo vključili v nadaljnje statistične analize, saj smo želeli ugotoviti, kaj vse vpliva na percepcijo integritete vodij v policiji. V ta namen smo podatke analizirali z linearno regresijsko metodo (tabela št. 4).

Tabela št. 4: Regresijski model za odvisno spremenljivko »ocena integritete vodij v policiji« – 1. del

Model vključenih sedem spremenljivk	R	R ²	Popravljen R ²	Std. napaka ocene
	,595 ^a	,354	,347	1,0802

a) prediktorji: vodstvene delovne izkušnje vodje, izobrazba anketiranca, starost vodje, delovna doba anketiranca, izobrazba vodje, delovne izkušnje vodje, starost anketiranca

V zgornji tabeli lahko vidimo, da lahko s sedmimi spremenljivkami skupno pojasnimo 34,7 odstotka variance odvisne spremenljivke »ocena integritete vodij v policiji«. V tabeli v nadaljevanju vidimo, da je model statistično značilen ($F = 55,89$, $p = ,000$), prav tako pa so z odvisno spremenljivko statistično značilno povezane vse spremenljivke, ki so bile vključene v pojasnjevalni model.

Tabela št. 5: Analiza variance za regresijski model za odvisno spremenljivko »integriteta vodij v policiji« – 2. del

Model	Seštevek kvadratov	df	Povprečje kvadratov	F	P
regresija	456,547	7	65,221	55,889	,000 ^a
reziduali	834,393	715	1,167		
skupaj	1290,940	722			

a) prediktorji: vodstvene delovne izkušnje vodje, izobrazba anketiranca, starost vodje, delovna doba anketiranca, izobrazba vodje, delovne izkušnje vodje, starost anketiranca

Tabela št. 6: Analiza variance za regresijski model za odvisno spremenljivko »integriteta vodij v policiji« – 3. del

Model	Nestandardizirani koeficienti		Standardizirani koeficienti	t	p	Korelacije		
	B	Std. napaka	Beta			začetna	delna	delež
(konstanta)	4,509	,566		7,967	,000			
Vodstvene delovne izkušnje vodje	,575	,069	,443	8,324	,000	,548	,297	,250
Izobrazba anketiranca	,180	,037	,160	4,896	,000	,158	,180	,147
Starost vodje	-,031	,008	-,125	-3,950	,000	,017	-,146	-,119
Delovna doba anketiranca	,053	,018	,311	3,021	,003	,159	,112	,091
Izobrazba vodje	-,117	,042	-,087	-2,815	,005	,000	-,105	-,085
Delovne izkušnje vodje	,199	,077	,139	2,586	,010	,494	,096	,078
Starost anketiranca	-,041	,020	-,214	-2,057	,040	,143	-,077	-,062

Rezultati analize kažejo, da se z odvisno spremenljivko (integriteta vodij v policiji) statistično značilno in pozitivno povezujejo vodstvene in siceršnje delovne izkušnje vodje ter izobrazba anketiranca. Kot najpomembnejši prediktor za oceno visoke stopnje integritete vodij v policiji so se izkazale vodstvene izkušnje policijskih vodij. Ugotovimo lahko, da je, vsaj kar se tiče policijske organizacije, zelo pomembno, da imajo vodje dovolj izkušenj z vodenjem svojih sodelavcev. Kljub temu ne gre odpisati niti pomena izobrazbe – tisti vodje, ki imajo nižjo stopnjo izobrazbe, so bili ocenjeni kot vodje z nižjo stopnjo integritete. Med primerjavo pomena izobrazbe in izkušenj se pri policijskih vodjih pokaže, da so z vidika percepcije vodenih pomembnejše izkušnje kot izobrazba. Pri tem morajo biti te delovne izkušnje dejanske, reflektirane, in ne zgolj posledica staranja – med starostjo vodje in stopnjo njihove integritete smo zaznali negativno in statistično značilno povezanost. Starost lahko tako povezujemo tudi z nepripravljenostjo vodij, da s časom spreminjajo svoje vedenje do podrejenih, ali pa lahko predpostavimo, da s starostjo postajamo bolj dogmatični in manj pripravljeni na spremembe.

Mlajši anketiranci so statistično značilno pogosteje pri oceni integritete njihovih vodij pripisali nižjo oceno, smo pa pri anketiranih policistih in policistkah lahko ugotovili, da bolj kot so ti izobraženi, višje ocenjujejo stopnjo integritete policijskih vodij. Ugotovimo lahko, da je višja stopnja izobrazbe, in to pri policistih in njihovih vodjih, pomemben krepilni dejavnik za integriteto.

4 Razprava

Pomemben prispevek raziskave za slovensko policijo se kaže v uporabi vprašalnika PLIS, s katerim lahko natančno izmerimo, kaj si o stopnji integritete policijskih vodij mislijo njihovi podrejeni sodelavci. Če razumemo integriteto policijskih vodij kot pomemben vedenjski določevalac, ki ima neposreden vpliv tudi na njihovo zmožnost dobro voditi policistke in policiste, potem je za policijske vodje pomembno tudi zavedanje, kateri so tisti vedenjski dejavniki, na katere morajo misliti, ko upravljajo svoje vedenje. Predvsem pa ugotovljen visok indeks ocenjene integritete policijskih vodij za njih same pomeni, da je v bodoče treba misliti predvsem na to, kako izboljšati zaznane pomanjkljivosti (na primer pri medsebojnih odnosih, kjer smo ugotovili še največ šibkih točk) in kako okrepiti vsebine, kjer so se rezultati izkazali kot primeri. Policijski vodje so tako postavljeni pred izziv za oblikovanje strategije dela na področju krepitve integritete (glej na primer Girodo, 2003), vključno s programi usposabljanja in izobraževanja sedanjih ter bodočih policijskih vodij.

Rezultati raziskave so pokazali, da so najpomembnejši prediktor za percepcijo visoke stopnje integritete vodij v po-

liciji njihove vodstvene izkušnje in delovne izkušnje vodje na splošno. S tem potrjujemo že ugotovljeno dejstvo, da se vodenja ne moreš samo naučiti, temveč je za uspešno vodenje pomembno tudi, da pridobiš ustrezne izkušnje. Kljub temu ne gre odpisati niti pomena izobrazbe, saj so bili nižje izobraženi vodje ocenjeni kot posamezniki z nižjo stopnjo integritete. Na tem področju je tako treba ponovno poudariti pomen usposabljanja za vodenje – enako pozornost, kot je namenjena pridobivanju profesionalnih kompetenc za policijsko delo, je treba posvetiti pridobivanju in krepitvi kompetenc za vodenje.

Ugotovitve so neposredno uporabne tudi v policijski praksi in pri strateškem upravljanju policije: bolj kot se policijski poklic profesionalizira (in primerna stopnja izobrazbe policistov in njihovih vodij je nujni, a ne zadostni pogoj za to), višja je percepcija integritete policijskih vodij. Zato menimo, da je višanje izobrazbenega standarda za policijski poklic v Sloveniji pravilna odločitev tudi z vidika krepitve integritete pri policijskem delu. Integriteta kot vedenje je namreč pomemben dejavnik profesionalizacije posameznega poklica in jo lahko razumemo kot rezultat skrbno načrtovanega ter dolgotrajnega procesa upravljanja vedenja v organizaciji, začeni s načinom izobraževanja in kasnejšega usposabljanja za uspešno delo.

Integriteta vodij je v času, ko smo izvedli raziskavo, eden od ključnih dejavnikov, ki ločuje (ali bo ločevala) uspešne od neuspešnih. In je pogoj za spremembe, ki nas nujno čakajo na obeh analiziranih področjih: pri načinu delovanja državnih organov in delu gospodarskih subjektov. Strinjamo se lahko (glej na primer razpravo o družbeni tranziciji, kapitalizmu in kriminaliteti; Kanduč, 2010), da je prav pomanjkanje integritete eden od dejavnikov, ki je celotno družbo pripeljal v stanje krize. In o tem ne gre le moralizirati; področje je treba poznati, ga znati izmeriti, postaviti diagnozo in potem (racionalno) upravljati.

Literatura

1. Aristotel. (2002). *Nikomahova etika*. Ljubljana: Slovenska matica.
2. Badaracco, L. Jr. J. & Ellsworth, R. R. (1992). Leadership, Integrity and Conflict. *Management Decision*. 30(6): 29–34.
3. Batson, C. D.; Thompson, E. R.; Seufferling, G.; Whitney, H. & Strongman, J. A. (1999). Moral Hypocrisy: Appearing Moral to Oneself Without Being So. *Journal of Personality and Social Psychology*. 77(3): 525–537.
4. Brown, E. M.; Trevino, L. K. & Harrison, D. A. (2008). Ethical Leadership – A Social Learning Perspective for Construct Development and Testing. V: Pierce, J. L., in Newstrom, J. W. (ur.) *Leaders & the Leadership Process – 5th edition*. 52–63. New York – McGraw-Hill Irwin.
5. Cloud, H. (2009). *Integrity*. New York: HarperCollins Publishers.
6. Craig, S. B. & Gustafson, S. B. (1998). Perceived leader integrity scale: an instrument for assessing employee perceptions of leader integrity. *Leadership Quarterly*. 9(2): 127–145.

7. Datta, A. (2005). *Measurement Equivalence of English and Spanish Versions of the Perceived Leader Integrity Scale*. Carolina: North Carolina State University.
8. Delattre, E. J. (1996). *Character and Cops: Ethics in Policing (third edition)*. Washington: AEI Press.
9. Dobovšek, B. (2007). Integrity Plans in the Police Institutions. V Meško G. & Dobovšek B. (ur.) *Policing Emerging Democracies – Critical reflections*. Ljubljana: Fakulteta za varnostne vede. 273–296.
10. Girodo, M. (2003). Ocenjevanje tveganega vedenja in strateški sistemi: nova orodja za preprečevanje korupcije ter krepitev integritete. V Pagon, M.; Meško G. & Lobnikar B. (ur.) *Etika, integriteta in človekove pravice z vidika policijske dejavnosti*. Ljubljana, Visoka policijsko-varnostna šola.
11. Howell, M. J. & Avolio, B. J. (1995). Charismatic Leadership: Submission or Liberation? *Business Quarterly*. 60(1): 62–71.
12. Kampanakis, J. (2003) Policijska organizacijska (sub)kultura in integriteta policistov. V Pagon, M.; Meško, G. & Lobnikar, B. (ur.) *Etika, integriteta in človekove pravice z vidika policijske dejavnosti*, 175–186. Ljubljana: Visoka policijsko-varnostna šola.
13. Kanduč, Z. (2010). Krizna tranzicija (ali postmodernizacija), kriminaliteta in strukturno nasilje – Kriminološki vidik. *Revija za kriminalistiko in kriminologijo*. 62(1): 51–63.
14. Kant, I. (2005). *Utemeljitev metafizike nravi*. Ljubljana: Založba ZRC, ZRC SAZU.
15. Kant, I. (2003). *Kritika praktičnega uma*. Ljubljana: Društvo za teoretsko psihoanalizo.
16. Kirkpatrick, A. S. & Locke, E. A. (1991). Leadership: Do Traits Matter? *The Executive*. 5(2): 48–60.
17. Koehn, D. (2005). Integrity as a Business Asset. *Journal of Business Ethics*. 58: 125–136.
18. Lennick, D. & Kiel F. (2009). *Moral Intelligence*. New Jersey: Wharton School Publishing.
19. McFall, L. (1987). Integrity. *Ethics*. 98(1): 5–20.
20. Meško, G. & Koporec Oberčkal, A. (2010). Odklonskost v znanosti – vzroki, pojave oblike in odzivi. *Revija za kriminalistiko in kriminologijo*. 61(4): 395–405.
21. Morrison, A. (2001). Integrity and Global Leadership. *Journal of Business Ethics* 31(1): 65–76.
22. Northouse, P. G. (2007). *Leadership – Theory and Practice – Fourth Edition*. Thousand Oaks, California: Sage Publications.
23. Pagon, M.; Kutnjak-Ivkovich, S. & Klockars, C. B. (1998). The measurement of police integrity in Slovenia. *Crime control policies: political rhetoric or empirical reality*. Academy of Criminal Justice Sciences, 1998 Annual Meeting, Albuquerque, New Mexico, March 10–14.
24. Pagon, M. (2003). Policijska etika in integriteta. V: Pagon, M.; Meško, G. & Lobnikar, B. (ur.) *Etika, integriteta in človekove pravice z vidika policijske dejavnosti*. Ljubljana, Visoka policijsko - varnostna šola.
25. Pagon, M., Kutnjak-Ivkovich, S. & Lobnikar, B. (2003) Policijska integriteta in stališča do policijske korupcije: primerjava med policisti in študenti. V: Pagon, M.; Meško, G. & Lobnikar, B. (ur.) *Etika, integriteta in človekove pravice z vidika policijske dejavnosti*. Ljubljana, Visoka policijsko - varnostna šola.
26. Pagon, M. & Lobnikar, B. (2004). Police integrity in Slovenia. V Klockars, C. B.; Kutnjak Ivkovič, S. & Haberfeld M.R. (ur.) *The contours of police integrity*. Thousand Oaks (Calif.); London; New Delhi: Sage, cop. 212–231.
27. Palanski, E. M. & Yammarino, F. J. (2009). Integrity and Leadership: A multi-level conceptual framework. *The Leadership Quarterly*. 20: 405–420.
28. Palanski, E. M. & Yammarino, F. J. (2007). Integrity and Leadership: Clearing the Conceptual Confusion. *European Management Journal*. 25(3): 171–184.
29. Parry, W. K. & Proctor – Thomson S. B. (2002). Perceived Integrity of Transformational Leaders in Organizational Settings. *Journal of Business Ethics*. 35: 75–96.
30. Platon. (2003). *Poslednji dnevi Sokrata*. Ljubljana: Slovenska matica.
31. Peterson, D. (2004). *Perceived leader integrity and ethical intentions of subordinates*. *Leadership & Organization Development Journal*; 25(1). 7–23.
32. Posner, Z. B. (2001). What Does It Mean to Act With Integrity? *Teaching Business Ethics*. 5(4): 461–473.
33. Raeper, W. & Smith, L. (1995). *Vodnik po idejah – religija in filozofija v preteklosti in danes*. Ljubljana: Založništvo Jutro.
34. Rousseau, J. J. (1993). *Razprava o izvoru in temeljih neenakosti med ljudmi*. Ljubljana: Študentska organizacija Univerze v Ljubljani.
35. Simons, T. (2002). Behavioral Integrity: The Perceived Alignment Between Managers' Words and Deeds as a Research Focus. *Organization Science*. 13(1): 18–35.
36. Simons, L. T. (1999). Behavioral integrity as a critical ingredient for transformational leadership. *Journal of Organizational Change Management*. 12(2): 89–104.
37. Sovre, A. (2003). *Poslednji dnevi Sokrata – predgovor in uvod*. Ljubljana: Slovenska matica.
38. Šumi, R. (2007). Krepitev integritete policistov – model dobre prakse. *Varstvoslovje*. 9(3–4): 186–195.
39. Šumi, R. (2006). *Krepitev integritete policistov*. Diplomsko delo. Ljubljana: Fakulteta za varnostne vede.
40. Turner, N.; Barling J.; Epitropaki, O.; Butcher, V. & Milner, C.. (2002). Transformational Leadership and Moral Reasoning. *Journal of Applied Psychology*. 87(2): 304–311.
41. Vicchio, J. S. (1997). Ethics and police integrity. *FBI Law Enforcement Bulletin*. 66(7).
42. Worden, S. (2003). The Role of Integrity as a Mediator in Strategic Leadership: A Recipe for Reputational Capital. *Journal of Business Ethics*. 46(1): 31–44.

Police leaders' integrity - how are they seen by their subordinates

Robert Šumi, B. A. in Criminal Justice, PhD student at Faculty of Social Sciences, University of Ljubljana

Dr. Dana Mesner - Andolšek, Associate Professor at Faculty of Social Sciences, University of Ljubljana

Dr. Milan Pagon, Full Professor at Zayed University, Dubai, UAE

Dr. Branko Lobnikar, Associate Professor at Faculty of Criminal Justice, University of Maribor

Integrity is a fundamental characteristic of successful leaders and also a key factor in organizations. Besides that, integrity is central to the mission of the police. The study of management integrity has been gaining on importance over the last decades. Researchers established a positive correlation between the perception of management integrity and transformation management, the personal engagement of employees, and the positive impact on the moral actions of employees. The research on the integrity of police managers was carried out on a sample of 768 police officers. The instrument Perceived Leader Integrity Scale (PLIS) was used for measuring management integrity, whereby the demographic variables on evaluated leaders and respondents were added. The results of the research revealed that the best predictor for the perception of a high level of integrity were the work and management experience of managers and their education level. More experienced managers, who also have a higher education level, received higher marks for leader integrity by their subordinated police officers.

Keywords: police, management, education, position, perception, positive correlation, survey, public opinion, Perceived Leader Integrity Scale – PLIS, Slovenia

UDC: 351.74:005